

Kehrer, Mareike

Erfolgsfaktoren und Hindernisse bei der Umsetzung innovativer Digitalisierungsprojekte Eine Interviewstudie an Hochschulen in Baden-Württemberg

Getto, Barbara [Hrsg.]; Hintze, Patrick [Hrsg.]; Kerres, Michael [Hrsg.]: Digitalisierung und Hochschulentwicklung. Proceedings zur 26. Tagung der Gesellschaft für Medien in der Wissenschaft e.V. Münster ; New York : Waxmann 2018, S. 237-245. - (Medien in der Wissenschaft; 74)



Quellenangabe/ Reference:

Kehrer, Mareike: Erfolgsfaktoren und Hindernisse bei der Umsetzung innovativer Digitalisierungsprojekte Eine Interviewstudie an Hochschulen in Baden-Württemberg - In: Getto, Barbara [Hrsg.]; Hintze, Patrick [Hrsg.]; Kerres, Michael [Hrsg.]: Digitalisierung und Hochschulentwicklung. Proceedings zur 26. Tagung der Gesellschaft für Medien in der Wissenschaft e.V. Münster; New York : Waxmann 2018, S. 237-245 - URN: urn:nbn:de:0111-pedocs-171115 - DOI: 10.25656/01:17111

<https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0111-pedocs-171115>

<https://doi.org/10.25656/01:17111>

in Kooperation mit / in cooperation with:



WAXMANN
www.waxmann.com

<http://www.waxmann.com>

Nutzungsbedingungen

Gewährt wird ein nicht exklusives, nicht übertragbares, persönliches und beschränktes Recht auf Nutzung dieses Dokuments. Dieses Dokument ist ausschließlich für den persönlichen, nicht-kommerziellen Gebrauch bestimmt. Die Nutzung stellt keine Übertragung des Eigentumsrechts an diesem Dokument dar und gilt vorbehaltlich der folgenden Einschränkungen: Auf sämtlichen Kopien dieses Dokuments müssen alle Urheberrechtshinweise und sonstigen Hinweise auf gesetzlichen Schutz beibehalten werden. Sie dürfen dieses Dokument nicht in irgendeiner Weise abändern, noch dürfen Sie dieses Dokument für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, aufführen, vertreiben oder anderweitig nutzen. Mit der Verwendung dieses Dokuments erkennen Sie die Nutzungsbedingungen an.

Terms of use

We grant a non-exclusive, non-transferable, individual and limited right to using this document. This document is solely intended for your personal, non-commercial use. Use of this document does not include any transfer of property rights and it is conditional to the following limitations: All of the copies of this documents must retain all copyright information and other information regarding legal protection. You are not allowed to alter this document in any way, to copy it for public or commercial purposes, to exhibit the document in public, to perform, distribute or otherwise use the document in public.

By using this particular document, you accept the above-stated conditions of use.

Kontakt / Contact:

peDOCS
DIPF | Leibniz-Institut für Bildungsforschung und Bildungsinformation
Informationszentrum (IZ) Bildung
E-Mail: pedocs@dipf.de
Internet: www.pedocs.de

Mitglied der:


Leibniz-Gemeinschaft



Barbara Getto, Patrick Hintze,
Michael Kerres (Hrsg.)

Digitalisierung und Hochschulentwicklung

Proceedings zur 26. Tagung der
Gesellschaft für Medien in der Wissenschaft e.V.

Barbara Getto, Patrick Hintze, Michael Kerres (Hrsg.)

Digitalisierung und Hochschulentwicklung

Proceedings zur 26. Tagung der Gesellschaft
für Medien in der Wissenschaft e.V.



Waxmann 2018
Münster • New York

Bibliografische Informationen der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Medien in der Wissenschaft, Band 74

ISBN 978-3-8309-3868-2

ISBN-A 10.978.38309/38682

Creative Commons-Lizenz Namensnennung – Nicht kommerziell –
Keine Bearbeitung CC BY-NC ND 3.0 Deutschland



© Waxmann Verlag GmbH, 2018

www.waxmann.com

info@waxmann.com

Umschlaggestaltung: Pleßmann Design, Ascheberg

Umschlagfoto: © ESB Professional – shutterstock.com

Satz: Stoddart Satz- und Layoutservice, Münster

Druck: Elanders GmbH, Waiblingen

Gedruckt auf alterungsbeständigem Papier,
säurefrei gemäß ISO 9706

Printed in Germany

Alle Rechte vorbehalten. Nachdruck, auch auszugsweise, verboten.
Kein Teil dieses Werkes darf ohne schriftliche Genehmigung des
Verlages in irgendeiner Form reproduziert oder unter Verwendung
elektronischer Systeme verarbeitet, vervielfältigt oder verbreitet werden.

Digitalisierung und Hochschulentwicklung.

Proceedings zur 26. Tagung der Gesellschaft für Medien in der Wissenschaft e.V.

12.-14. September 2018 an der Universität Duisburg-Essen

Tagungsleitung: Prof. Dr. Michael Kerres, Dr. Barbara Getto & Patrick Hintze

Reviewer/in (GMW18): Dr. Albrecht Steffen, KIT Karlsruhe, Dr. Gudrun Bachmann, U Basel, Dr. David Böhringer, U Stuttgart, Prof. Dr. Claudia de Witt, FernU Hagen, Dr. Martin Ebner, TU Graz, Dr. Barbara Getto, U Duisburg-Essen, Dr. Klaus Himpl-Gutermann, PH Wien, JProf. Dr. Sandra Hofhues, U Köln, Dr. Tobias Hölterhof, PH Heidelberg, Prof. Dr. Reinhard Keil, U Paderborn, Prof. Dr. Michael Kerres, U Duisburg-Essen, Prof. Dr. Kerstin Mayrberger, U Hamburg, Dr. Jörg Neumann, TU Dresden, Dr. Angela Peetz, U Hamburg, Dr. Christoph Rensing, TU Darmstadt, JProf. Dr. Matthias Rohs, TU Kaiserslautern, Dr. Klaus Rummler, PH Zürich, JProf. Dr. Mandy Schiefner-Rohs, TU Kaiserslautern, Dr. Sandra Schön, Salzburg Research, Dr. Eva Seiler-Schiedt, U Zürich, Prof. Dr. Jörg Stratmann, PH Weingarten, Prof. Dr. Christian Swertz, U Wien, Dr. Anne Thillosen, IWM Tübingen, Dr. Benno Volk, ETH Zürich, Dr. Klaus Wannemacher, HIS Institut für Hochschulentwicklung.

Reviewer/in (elearn.nrw): Prof. Dr. Tobina Brinker, FH Bielefeld, Prof. Dr. Gudrun Oevel, U Paderborn, Dr. Alexander Classen FernU Hagen, Dr. Anne Thillosen, IWM Tübingen, Dr. Peter Salden, U Bochum, Prof. Dr. Claudia de Witt, FernU Hagen.

Lokales Organisationskomitee (U Duisburg-Essen): Prof. Dr. Isabell van Ackeren (Rektorat), Albert Bilo (CIO), Prof. Dr. Michael Goedicke (Informatik), Dr. Barbara Getto (Learning Lab), Sandrina Heinrich (Zentrum für Informations- und Mediendienste), Patrick Hintze (Zentrum für Hochschulqualitätsentwicklung), Dr. Anja Pitton (Zentrum für Lehrerbildung)

Tagungsbüro: Cornelia Helmstedt, Geschäftsstelle E-Learning NRW am Learning Lab



in Kooperation mit:

- Digitale Hochschule – NRW
- Hochschulforum Digitalisierung | Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft e.V.

Inhalt

Hochschulstrategie

<i>Barbara Getto, Patrick Hintze, Michael Kerres</i> (Wie) Kann Digitalisierung zur Hochschulentwicklung beitragen?	13
<i>Jörg Hafer, Claudia Bremer, Klaus Himpsl-Gutermann, Thomas Köhler, Anne Thillosen, Jan Vanvinkenroye</i> E-Learning. Ein Nachruf. Keine wissenschaftliche Analyse	26
<i>Barbara Getto, Katrin Schulenburg</i> Digitalisierung im Kontext strategischer Hochschulentwicklung an den Hochschulen in Nordrhein-Westfalen.....	36
<i>Sandra Hofhues, Sabrina Pensel, Felix Möller</i> Begrenzte Hochschulentwicklung Das Beispiel digitaler Lerninfrastrukturen	49
<i>Barbara Getto, Michael Kerres</i> Wer macht was? Akteurskonstellationen in der digitalen Hochschulbildung	60

Studienprogramme und Innovationen

<i>Jeelka Reinhardt, Claudia Hautzinger, Veronica Duckwitz, Lena Vogt</i> „Da will man am liebsten direkt lospraktizieren“ – Praxisorientiertes E-Learning als Beitrag zur Hochschulentwicklung Evaluation eines Pilotprojektes	77
<i>Verena Ketter, Josephina Schmidt, Athanasios Tsirikiotis</i> Digitalisierung der Hochschulbildung aus sozialwissenschaftlicher Perspektive Das Forschungsprojekt „DISTELL“	84
<i>Stefan Andreas Keller, Eva-Christina Edinger</i> „Mutig, engagiert, qualifiziert“ Das Tutor*innenqualifikationsprogramm der Universität Zürich	93
<i>Susanne Glaeser, Elisabeth Kaliva, Dagmar Linnartz</i> Die digitale Lehr- und Lerncommunity der TH Köln als strategischer Baustein für die studierendenzentrierte Lehre	101
<i>Tobias Hölterhof</i> Digitale Optionen für agile und unstetige Bildungsprozesse – Gestaltung einer sozialen Lernumgebung für die Hochschullehre	108

<i>Monica Bravo Granström, Wolfgang Müller, Karin Schweizer, Jörg Stratmann</i> Akademie für wissenschaftliche Weiterbildung der PH Weingarten als Living Lab für Innovative Hochschulstrategien	121
<i>Daniel Sitzmann, Ute Carina Müller, Florian Hieke</i> MINTFIT Hamburg Online-Selbsteinschätzungstests und E-Learning-Kurse in Mathematik und Physik für ein erfolgreiches MINT-Studium	128
<i>Katja Ninnemann, Isa Jahnke</i> Den dritten Pädagogen neu denken. Wie CrossActionSpaces Perspektiven der Lernraumgestaltung verändern	135

Lehrveranstaltungen und digitale Werkzeuge

<i>Christine Michitsch, Udo Nackenhorst</i> StudyIng 4.0 – Öffnung und Individualisierung von Lehre und Lernen im Kontext von Industrie 4.0.....	151
<i>Jana Riedel, Susan Berthold</i> Flexibel und individuell Digital gestützte Lernangebote für Studierende.....	157
<i>Dirk Burdinski</i> Flipped Lab Ein verdrehtes Laborpraktikum	164
<i>Marcel Pelz, Martin Lang, Yasemin Özmen, Jörg Schröder, Felix Walker, Ralf Müller</i> Verankerung eines digitalen Förderkonzepts in den Studienstart der Bauwissenschaften	173
<i>Serap Uzunbacak, Jens Klusmeyer</i> Elaborierte Unterrichtsplanung mittels E-Portfolio und Prompts	179
<i>Anja Hawlitschek, Marianne Merkt</i> Die Relevanz der Integration von Präsenz- und Onlinephasen für den Lernerfolg in Blended-Learning-Szenarien	188
<i>Helena Barbas, Ingenuin Gasser, Franz Konieczny, Alexander Lohse, Ruedi Seiler</i> oHMint: Höhere Mathematik für MINT-Studierende – Onlinekurs und Lernplattform –	200

<i>Philipp Marquardt</i> Digitale berufliche Orientierung Zukunftsorientierung.....	206
<i>Gunhild Berg</i> Die Digitalisierung universitären Lehr-Lernens in der Lehrkräftebildung Das Projekt [D-3] an der Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg.....	213
<i>Katharina Grubesic, Reinhard Bauer, Klaus Himpsl-Gutermann, Gerhilde Meissl-Egghart</i> Ich sehe was, was du nicht siehst: Videoreflexion im digitalen Raum Ein Praxisbericht.....	222

Status und Perspektiven

<i>Mareike Kehrer</i> Erfolgsfaktoren und Hindernisse bei der Umsetzung innovativer Digitalisierungsprojekte Eine Interviewstudie an Hochschulen in Baden-Württemberg.....	237
<i>Katja Buntins, Svenja Bedenlier, Melissa Bond, Michael Kerres, Olaf Zawacki-Richter</i> Mediendidaktische Forschung aus Deutschland im Kontext der internationalen Diskussion Eine Auswertung englischsprachiger Publikationsorgane von 2008 bis 2017	246
<i>Thomas Köhler, Christoph Igel, Heinz-Werner Wollersheim</i> Szenarien des Technology Enhanced Learning (TEL) und Technology Enhanced Teaching (TET) in der akademischen Bildung Eine Prognose für das nächste Jahrzehnt.....	264
Autorinnen und Autoren	279
Gesellschaft für Medien in der Wissenschaft (GMW).....	292

Erfolgsfaktoren und Hindernisse bei der Umsetzung innovativer Digitalisierungsprojekte

Eine Interviewstudie an Hochschulen in Baden-Württemberg

Zusammenfassung

Der folgende Beitrag beschreibt Ausgangssituation und Erkenntnisinteresse, Konzeption sowie Durchführung einer Interviewstudie zu Bedingungen einer erfolgreichen Umsetzung innovativer Digitalisierungsprojekte an Hochschulen in Baden-Württemberg. Die Studie wurde im Rahmen des MWK-Förderprogramms „Digital Innovations for Smart Teaching – Better Learning“¹ durchgeführt. Durch das Programm werden seit Herbst 2016 zehn Digitalisierungsprojekte an 13 Landeshochschulen über einen Gesamtzeitraum von zwei Jahren mit der Zielstellung gefördert, die Medien- und Informationskompetenz von Lehrenden und Studierenden zu verbessern sowie technische Weiterentwicklungen im Soft- und Hardwarebereich für die akademische Lehre anzustoßen. 24 Projektverantwortliche und -mitarbeitende aller zehn Projekte wurden zu zentralen Voraussetzungen einer erfolgreichen Umsetzung ihrer Projektvorhaben befragt, wobei insbesondere die Nachhaltigkeit der Förderprojekte sowie ihre institutionelle Einbettung und hochschulübergreifende Vernetzung Interessensschwerpunkte bilden. Zum Zeitpunkt der Beitragseinreichung ist die qualitative Inhaltsanalyse der Interviews noch nicht abgeschlossen, die Ergebnisse werden im Rahmen des Vortrags auf der Jahrestagung der GMW erstmals präsentiert.

1 Ausgangssituation und Erkenntnisinteresse: Umsetzung und nachhaltige Implementation digitaler Innovationen in der Hochschullehre

Digitale Medien bieten vielfältige Möglichkeiten, die Hochschullehre zu erweitern und zu bereichern. Um neue Technologien in der Lehre zu erproben sowie Erfahrungen und empirische Erkenntnisse zu sammeln, wurden in den vergangenen Jahren häufig einzelne Entwicklungs- und Forschungsprojekte gefördert. Eine solche gezielte Förderung lässt sich mit der Überzeugung begründen, dass allein die Verfügbarkeit digitaler Medien noch keine hinreichende Bedingung für

1 <https://www.e-teaching.org/praxis/digital-innovations-for-smart-teaching-better-learning>

ihren Einsatz darstellt, sondern innovative Angebote für Lehre und Studium an den Hochschulen vielmehr aktiv angestoßen werden müssen (Getto & Kerres, 2018). Der in diesem Kontext häufig verwendete Begriff der „Innovation“ bezeichnet dabei nicht zwangsläufig etwas noch nie Dagewesenes und global gesehen vollkommen Neuartiges (Reinmann, 2017), sondern kann sich auch auf Angebote beziehen, die lokal an der jeweiligen Hochschule eine Neuerung bedeuten (z. B. MWK, 2015).

Die Förderung solcher auf digitalen Medien basierenden Neuerungen in Form von Einzelprojekten bringt den Vorteil mit sich, dass die sich fortlaufend weiterentwickelnden Technologien als Lehr-/Lernangebote zunächst in begrenztem Umfang und mit entsprechend begrenztem Risiko in die Hochschulen getragen und dort erprobt werden können, bevor darauf aufbauend umfangreichere Angebote für Lehre und Studium entwickelt werden. Eine Umsetzung in breiterem Umfang erfolgt also erst dann, wenn Innovationen sich tatsächlich als erfolgversprechend erwiesen haben. Insofern sind solche oftmals als „Leuchtturmprojekte“ bezeichneten Projekte als vorzeigbare, erfolgreiche Beispiele durchaus von Relevanz, wenn es darum geht, Veränderungsprozesse an den Hochschulen anzustoßen (Arnold, Prey & Wortmann, 2015).

Allerdings hat die bisherige Fördergeschichte gezeigt, dass eine nachhaltige Verankerung innovativer Digitalisierungsprojekte oftmals schwierig ist. Der Übergang erfolgreicher Einzelprojekte hin zu einer Implementierung in der Breite und damit zu einer hochschulweiten oder auch hochschulübergreifenden systematischen Anwendung gelingt nach wie vor häufig nicht (Hochschulforum Digitalisierung, 2016; Schmid et al., 2017).

Die Gründe für das Entstehen solcher Insellösungen mit teils relativ begrenzter Nutzungsdauer sind vielfältig. Bereits seit Jahren bekannt sind Probleme, die aus der zeitlichen Befristung einer Finanzierung von Projekten im Rahmen von Förderprogrammen entstehen können (z. B. Kerres, 2001; Haug & Wedekind, 2009). Geldmittel werden hier oftmals für die Entwicklung bzw. Produktion eines Lehr-Lern-Angebotes bereitgestellt, während eine umfassende Erprobung und langfristige Nutzung der entwickelten Angebote durch die Fördermittel nicht ausreichend abgedeckt und auch durch eigene Finanzmittel der Hochschule nicht sichergestellt werden. Mit Auslaufen der Förderung sowie der damit häufig einhergehenden personellen Fluktuation an den Hochschulen können die entwickelten Lehr- und Lernangebote inhaltlich nicht mehr auf dem aktuellen Stand gehalten oder notwendige technische Anpassungen und Weiterentwicklungen durchgeführt werden (Hanft, Maschwitz & Stöter, 2017). Infolgedessen wird eine Nutzung auch aufwändiger Entwicklungen bereits nach relativ kurzer Zeit zunehmend uninteressant und die Projektergebnisse versanden (Haug & Wedekind, 2009).

Wie die begleitende Forschung zudem zeigt, wird die Implementierung und Sicherstellung einer nachhaltigen Nutzung in Förderprojekten nicht immer als selbstverständlicher Teil des Projekts, sondern teilweise als diesem nachgelagert und außerhalb des eigenen Verantwortungsbereiches liegend angesehen (Hanft et al., 2017). Die Verantwortung für eine langfristige Nutzung der entwickelten Innovationen kann allerdings – auch wenn man davon ausgeht, dass Maßnahmen zur Sicherstellung einer nachhaltigen Nutzung Teil der Projektumsetzung sein sollten – nicht allein bei den Projektverantwortlichen liegen. Digitalisierungsprojekte sind immer in eine Hochschule als Institution bzw. Organisation eingebettet, was sich sowohl auf die Projektumsetzung als auch die Möglichkeiten einer langfristigen Implementierung auswirkt (Hanft et al., 2016).

Insbesondere die Bereitstellung geeigneter organisationaler Rahmenbedingungen und Infrastrukturen erweist sich auf institutioneller Ebene als zentral für die erfolgreiche Implementierung und nachhaltige Verankerung digitaler Innovationen in der Hochschullehre (Arnold et al., 2015; Bremer, 2011; Wannemacher, 2016). Die Digitalisierung bezieht sich dabei nicht mehr nur auf einen kleinen Teilbereich der Hochschulen, sondern auf einen weitreichenden Transformationsprozess, der mit entsprechenden Maßnahmen der Organisations-, Personal- und Kulturentwicklung einhergeht (Getto & Kerres, 2018). Problematisch ist dabei unter anderem, dass die Digitalisierung von Lehre und Studium bislang selten Teil einer solchen umfassenden und institutionalisierten Digitalisierungsstrategie der Hochschulen ist, wodurch vielfach Potenziale nicht genutzt werden können (Dräger et al., 2017).

Mit dem Prinzip einer projektbasierten Förderung digitaler Innovationen für Hochschullehre und Studium verbinden sich demnach verschiedene Vorteile, denen jedoch auch gewichtige Nachteile gegenüber stehen. Es stellt sich die Frage, welche Maßnahmen – nicht nur auf hochschulpolitischer Ebene, sondern auch im Rahmen von Förderprogrammen sowie an den Hochschulen und in den Projekten selbst – ergriffen werden können, um diesen Nachteilen zu begegnen und eine erfolgreiche Umsetzung und nachhaltige Verankerung einzelner Entwicklungs- und Forschungsprojekte für Studium und Lehre an den Hochschulen noch besser zu unterstützen.

Diese Fragestellung greift das am Leibniz-Institut für Wissensmedien (IWM) angesiedelte Projekt „Smart Teaching Baden-Württemberg“ auf, wobei es insbesondere die Perspektive der geförderten Projekte in den Fokus nimmt. Als wissenschaftliches Begleit- und Forschungsprojekt begleitet es zehn Digitalisierungsprojekte, die im Programm „Digital Innovations for Smart Teaching – Better Learning“ des Ministeriums für Wissenschaft, Forschung und Kunst Baden-Württemberg (MWK) an Landeshochschulen gefördert werden. Ziel des Projektes ist es u. a., Erkenntnisse über Erfolgsfaktoren und Hindernisse bei der Umsetzung innovativer digitaler Entwicklungsprojekte an Hochschulen

zu generieren und mögliche Ansatzpunkte für die erfolgreiche Verstetigung der entwickelten Lehrinnovationen zu identifizieren. Die Ergebnisse der im Frühjahr/Sommer 2018 durchgeführten und hier dargestellten Interviewstudie sollen dabei wichtige Hinweise liefern.

Mit der Interviewstudie sollen detaillierte Informationen darüber gewonnen werden, mit welchen Hindernissen sich die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Digitalisierungsprojekte des Förderprogramms bei der Projektumsetzung ganz konkret konfrontiert sehen, aber auch wo sie fördernde Einflussfaktoren auf ihre Projektarbeit wahrnehmen. Von Interesse ist zudem die Frage, was über die Entwicklung und erste Erprobung hinaus einer breiten Implementierung und nachhaltigen Verankerung der in den Förderprojekten entwickelten digitalen Angebote für Lehre und Studium an den Hochschulen im Wege steht bzw. wie diese unterstützt werden könnte.

2 Interviewstudie

Mit der Durchführung leitfadengestützter Interviews wurde für die Studie eine qualitative Methode der Datenerhebung gewählt. Das qualitative Vorgehen erlaubt eine explorative Erkundung relevanter Einflussfaktoren auf die Projektumsetzung und bietet eine große Offenheit gegenüber neuen und unerwarteten Aspekten im Untersuchungsfeld.

2.1 Vorbereitung

Im Vorfeld der Studie wurden die einschlägige Fachliteratur gesichtet und mögliche Einflussfaktoren auf eine erfolgreiche Umsetzung und nachhaltige Verankerung von Digitalisierungsprojekten an Hochschulen herausgearbeitet. Unter besonderer Berücksichtigung der Rahmenbedingungen des untersuchten Förderprogramms wurde anschließend das oben dargestellte Erkenntnisinteresse expliziert.

Aus diesen theoretischen Vorüberlegungen heraus wurde bereits vor der Datenerhebung ein Kategoriensystem entwickelt, welches als Extraktionsinstrument die spätere Entnahme relevanter Informationen aus den Interviews strukturierte. Das methodische Vorgehen orientierte sich dabei an der Vorbereitung und Auswertung von Experteninterviews nach Gläser und Laudel (2010). Zu Beginn der Auswertung umfasste das Kategoriensystem sieben Kategorien, denen jeweils eine oder mehrere Sachdimensionen zugeordnet wurden, welche die jeweilige Kategorie für die spätere Extraktion relevanter Daten aufliederten und spezifizierten.

Eine zentrale Kategorie bezog sich auf die verfügbaren Ressourcen im Projekt. Die Förderung der Projekte des Programms umfasste ausschließlich Personal- und Sachmittel. Wie bereits ausgeführt wurde, benötigen Digitalisierungsprojekte für eine erfolgreiche Umsetzung jedoch über die Projektmittel hinausgehende Ressourcen. Auch zentrale Supportleistungen, beispielsweise in Bezug auf die verfügbare technische Infrastruktur oder Beratungsleistungen, sollten für eine erfolgreiche Umsetzung verfügbar sein (Bremer, 2011). Von den am Förderprogramm beteiligten Hochschulen wurde erwartet, dass sie eine „angemessene“ Eigenleistung in Form von Personal- und Sachmitteln erbringen (MWK, 2015). Welche Ressourcen den Projekten dadurch letztlich zur Verfügung standen, wurde im Kategoriensystem mit der Kategorie „Grundlegende Ressourcen, Service und Support“ erhoben. Aufgegliedert in die Sachdimensionen Finanzierung, personelle Ausstattung, technische Ausstattung bzw. verfügbare Infrastruktur und Supporteinrichtungen wurden diesbezüglich sowohl geäußerte Bedarfe als auch Verfügbarkeiten erfasst.

Weitere Kategorien bezogen sich auf eine mögliche Unterstützung durch relevante Personen, Personengruppen oder Funktionsgruppen an der Hochschule sowie die strukturelle Einbettung des jeweiligen Projektes – in einen Fachbereich, die Hochschule allgemein sowie hochschulübergreifend. Letztgenannter Kategorie konnten in einer entsprechenden Sachdimension auch Aussagen zu einer eventuell vorhandenen Hochschulstrategie zugeordnet werden.

Auch projektinterne Einflussfaktoren, beispielsweise in Bezug auf die Projektkonzeption, den Zeitplan oder die interne Koordinierung der Zusammenarbeit mit eventuellen Kooperationspartnern, wurden in einer Kategorie abgebildet.

Die Nachhaltigkeit des Projektes bildete eine weitere Kategorie. Eine Sachdimension bezog sich hier auf das Verständnis bzw. die Definition von Nachhaltigkeit im Projekt. In Bezug auf die Nachhaltigkeit der Projekte war eine Bedingung der Förderung, dass die Hochschulen in der Lage sind, die in den Projekten aufgebauten Infrastrukturen oder Qualifizierungsangebote zu pflegen und weiterzuführen (MWK, 2015). Entsprechend wurden in einer weiteren Sachdimension Aussagen bezüglich Maßnahmen zur Sicherung der Nachhaltigkeit des eigenen Projektes erfasst, wobei sowohl bereits ergriffene oder geplante Maßnahmen als auch als sinnvoll erachtete, jedoch nicht realisierbare Maßnahmen berücksichtigt wurden. Ergänzt wurde zudem die Sachdimension „Einflussfaktoren auf die Nachhaltigkeit des Projektes“, um auch projektexterne Einflüsse, etwa auf struktureller Ebene, zu erfassen.

Auch die Rolle des Ministeriums als fördernde und damit direkt oder indirekt einflussnehmende Institution wurde als Kategorie bei der Auswertung der Interviews berücksichtigt, ebenso wie die Rolle des Begleitprojekts zum Förderprogramm, mit seinen Informations-, Vernetzungs- und Publikationsangeboten.

2.2 Datenerhebung

Im Rahmen der Studie wurden Daten aus allen zehn im Förderprogramm vertretenen Projekten erhoben. Anhand der zehn Entwicklungs- und Forschungsprojekte im Förderprogramm können Einzelfälle betrachtet werden, welche – unter sehr unterschiedlichen Rahmenbedingungen – inhaltlich sowie organisatorisch unterschiedlichste Zielstellungen verfolgen. Mit Kooperationsprojekten und Einzelprojekten an großen Universitäten sowie kleineren Hochschulen verschiedener Ausrichtung, einer Vielfalt an beteiligten Fachbereichen, Studierendengremien sowie hochschulischen Support- und Serviceeinrichtungen decken die untersuchten Fallbeispiele ein breites Spektrum der in der deutschen Hochschullandschaft vorhandenen Projektkontexte ab.

Da Projektbeteiligte – unter anderem beeinflusst von ihrer Position im Projektteam sowie ihrem jeweiligen Aufgabenbereich – die Projektumsetzung aus unterschiedlicher Perspektive wahrnehmen, wurde entschieden, möglichst zwei Beteiligte pro Projekt zu interviewen. Hierbei wurde wenn möglich eine Person auf Leitungsebene sowie eine direkt mit der operativen Umsetzung betraute Person berücksichtigt. Bei Kooperationsprojekten mehrerer Institutionen wurde zudem die Anzahl der Interviewpartner bei Bedarf erhöht sowie die Institutionszugehörigkeit in die Auswahl der Interviewpartner mit einbezogen.

Der in den Interviews verwendete Interviewleitfaden wurde auf Basis der theoretischen Vorüberlegungen sowie der aus dem Erkenntnisinteresse hergeleiteten Teilfragestellungen entwickelt und in einem Pretest überprüft und verfeinert. Insgesamt wurden 24 Projektverantwortliche sowie Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aus allen zehn Projekten des MWK-Förderprogramms „Digital Innovations for Smart Teaching – Better Learning“ als Expertinnen und Experten zu strukturellen sowie projektspezifischen Einflussfaktoren hinsichtlich der Umsetzung ihrer Projekte befragt. Die Einzelinterviews dauerten jeweils etwa eine Stunde und wurden telefonisch mit paralleler Audioaufzeichnung durchgeführt. Die Datenerhebung begann im Januar 2018 und wurde im Mai 2018 abgeschlossen.

2.3 Auswertung

Die Auswertung der Interviewtranskripte erfolgt anhand der qualitativen Inhaltsanalyse, orientiert am Vorgehen von Gläser und Laudel (2010) und angelehnt an Mayring (2007). Die Daten werden anhand des auf den theoretischen Vorüberlegungen aufbauenden, eigens entwickelten Kategoriensystems aus den Interviewtranskripten extrahiert. Das Kategoriensystem kann dabei im Laufe der Extraktion um zusätzliche Kategorien oder Sachdimensionen erweitert werden und bleibt somit offen für neu hinzukommende Informationen.

Nach einer Aufbereitung der Daten mittels Zusammenfassung und Beseitigung von Redundanzen wird die herausgearbeitete Informationsbasis in Hinblick auf die leitenden Fragestellungen ausgewertet.

2.4 Ausblick

Zum Zeitpunkt der Beitragseinreichung ist die Auswertung der Interviews noch nicht abgeschlossen, so dass an dieser Stelle auf die spätere, umfassende Ergebnispublikation verwiesen wird. Dennoch soll bereits ein kleiner Einblick in die aktuell laufende Auswertung gegeben werden.

Grundlegende Ressourcen scheinen den Projekten weitestgehend zur Verfügung zu stehen. Engpässe entstanden hier in einigen Projekten durch zeitliche Verzögerungen bei der Finanzierung und daraus resultierenden Problemen in der personellen Ausstattung. Insbesondere für Projekte, die eine eigene Applikation oder Plattform erstellen bzw. mit Learning-Analytics-Daten arbeiten, stellte zudem das Thema Datenschutz eine große Herausforderung dar. Benötigte Beratungsleistungen konnten hier durch die hochschuleigenen Einrichtungen nicht immer in ausreichendem Maße erbracht werden.

Hinsichtlich der durch die Projekte ergriffenen Maßnahmen zeichnet sich eine große Bandbreite an gewählten Handlungsoptionen ab, um eine nachhaltige Nutzung ihrer Entwicklungen und Erkenntnisse zu erreichen. Neben der Bereitstellung entwickelter Software und Lerninhalte als freie (Bildungs-) Ressourcen sowie der Publikation von Forschungsergebnissen im Open-Access-Format, setzen die Projekte auf unterschiedlichste Strategien, wie eine ausgeprägte Vernetzung innerhalb der Fach-Community, die Veranstaltung eigener Fachkonferenzen oder eine hohe Transparenz in der Darstellung des eigenen Vorgehens. Trotz aller ergriffenen Maßnahmen scheint jedoch nach wie vor in vielen Projekten die zeitlich begrenzte Finanzierung als große und zentrale Hürde wahrgenommen zu werden. Interessant im Kontext einer nachhaltigen Verankerung der Projektergebnisse an der eigenen Hochschule erscheint zudem der Umstand, dass einige Interviewpartner berichteten, keine Strategie an ihrer Hochschule in Bezug auf die Einbindung digitaler Medien in die Lehre oder auf eine übergreifende Digitalisierungsstrategie wahrzunehmen.

In Hinblick auf die erhobenen Daten sollte noch angemerkt werden, dass die Interviewstudie im Rahmen eines spezifischen Förderprogramms durchgeführt wurde und entsprechend auch nur die zum Programm gehörigen zehn Projekte umfasst. Bei den untersuchten Projekten handelt es sich also jeweils um Einzelfälle, die nicht repräsentativ für Digitalisierungsprojekte an Hochschulen in Deutschland allgemein sein müssen.

Mit ihrem Erkenntnisinteresse geht die Studie dennoch über das einzelne Förderprogramm hinaus. Zielstellung der Untersuchung ist zum einen, einen empirischen Beitrag zur aktuellen Diskussion (z.B. Getto & Kerres, 2018; Hochschulforum Digitalisierung, 2016; Schmid et al., 2017) bezüglich der Verstetigung sowie einer nachhaltigen und breiten Verankerung digitaler Innovationen an den Hochschulen zu leisten. Zum anderen können aus den Studienergebnissen Handlungsempfehlungen für nachfolgende Förderprogramme abgeleitet werden, um zukünftige Digitalisierungsprojekte noch gezielter zu unterstützen und deren nachhaltigen Erfolg zu fördern.

Literatur

- Arnold, P., Prey, G. & Wortmann, D. (2015). Digitalisierung von Hochschulbildung: E-Learning-Strategie(n) noch up to date? *Zeitschrift für Hochschulentwicklung*, 10 (2), 51–69.
- Bremer, C. (2011). E-Learning als Innovation in der Lehre – Ansätze zur hochschulweiten Organisationsentwicklung. *Zeitschrift für Hochschulentwicklung*, 6 (3), 89–98.
- Dräger, J., Friedrich, J.-D., Mordhorst, L., Müller, U. & Röwert, R. (2017). Hochschulen brauchen Strategien für das digitale Zeitalter. In Rat für Forschung und Technologieentwicklung (Hrsg.) (2017), *Zukunft und Aufgaben der Hochschulen. Digitalisierung – Internationalisierung – Differenzierung* (S. 263–278). Wien: LIT-Verlag.
- Getto, B. & Kerres, M. (2018). Digitalisierung von Studium und Lehre: Wer, warum und wie? In I. van Ackeren, M. Kerres & S. Heinrich (Hrsg.), *Flexibles Lernen mit digitalen Medien ermöglichen. Strategische Verankerung und Erprobungsfelder guter Praxis an der Universität Duisburg-Essen* (S. 17–34). Münster: Waxmann.
- Gläser, J. & Laudel, G. (2010). *Experteninterviews und qualitative Inhaltsanalyse als Instrumente rekonstruierender Untersuchungen* (4. Auflage). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Hanft, A., Brinkmann, K., Kretschmer, St., Maschwitz, A. & Stöter, J. (2016). *Organisation und Management von Weiterbildung und Lebenslangem Lernen an Hochschulen. Ergebnisse der wissenschaftlichen Begleitung des Bund Länder Wettbewerbs „Aufstieg durch Bildung: offene Hochschulen“*, Band 2. Münster: Waxmann.
- Hanft, A., Maschwitz, A. & Stöter, J. (2017). Agiles Projektmanagement an Hochschulen – get the things done. *Synergie Fachmagazin für Digitalisierung in der Lehre*, 3, 8–15.
- Haug, S. & Wedekind, J. (2009). „Adresse nicht gefunden“ – auf den digitalen Spuren der E-Teaching-Förderprojekte. In U. Dittler, J. Krameritsch, N. Nistor, C. Schwarz & A. Thillosen (Hrsg.), *E-Learning: Eine Zwischenbilanz. Kritischer Rückblick als Basis eines Aufbruchs* (S. 19–37). Münster: Waxmann.
- Hochschulforum Digitalisierung (2016). *The Digital Turn – Hochschulbildung im digitalen Zeitalter. Arbeitspapier Nr. 27*. Berlin: Hochschulforum Digitalisierung.

- Kerres, M. (2001). Neue Medien in der Lehre: Von der Projektförderung zur systematischen Integration. *Das Hochschulwesen. Forum für Hochschulforschung, -praxis und -politik*, 49, 38–44.
- Mayring, P. (2007). *Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken*. Weinheim: Deutscher Studien Verlag.
- Ministerium für Wissenschaft, Forschung und Kunst Baden-Württemberg (2015, 25. November). *Digitalisierungsoffensive für die Hochschullehre in Baden-Württemberg. Förderprogramm „Digital Innovations for Smart Teaching – Better Learning“*. Verfügbar unter: https://hochschulforumdigitalisierung.de/sites/default/files/dateien/Bekanntmachung_Ausschreibung_E-Learning.pdf [13.06.2018]
- Reinmann, G. (2017). Verstetigung von Lehrinnovationen – ein Essay. *Impact Free*, 9, 1–6.
- Schmid, U., Goertz, L., Radomski, S., Thom, S. & Behrens, J. (2017). *Monitor Digitale Bildung. Hochschulen im digitalen Zeitalter*. Bielefeld: Bertelsmann Stiftung.
- Wannemacher, K. (2016). *Organisation Digitaler Lehre in den Deutschen Hochschulen. Arbeitspapier Nr. 21*. Berlin: Hochschulforum Digitalisierung.